



# Alles über Teams

...DENN NICHT JEDE GRUPPE IST EIN TEAM

*Um aus Arbeitsgruppen Teams zu schmieden, bedarf es mehr als nur englischer Sprachkenntnisse. Denn nicht jede Gruppe ist ein Team. Was ein Team ausmacht, wie Teambildung initiiert und begleitet wird und Hilfen zur Feststellung der Teamfähigkeit des Unternehmens finden Sie hier.*



**GESTALTPÄDAGOGISCHES ZENTRUM SCHLESWIG-HOLSTEIN**  
SVEN-OLAF MIEHE

...MENSCHENBUILDER MACHEN SCHULE

Sven-Olaf Miehe • Brauerstr. 70 • DE-25548 Kellinghusen • smoerrebroed@outlook.de

Wenn ein Unternehmen Teamstrukturen einführen möchte, sind verschiedene Fragen zu beantworten:

## Inhalt

Was ist ein Team?.....	2
Definition „Team“.....	3
Wie bilden sich die Teams? .....	3
Wie werden die einzelnen MitarbeiterInnen/die Teams geführt.....	4
Welche Lizenzen erhalten die Teams? .....	5
Welchen Sinn macht es, Teamstrukturen einzuführen? .....	5
Wie sind Teams aufgebaut? Welche Rollen werden verteilt?.....	6
Teamrollenmodell nach Belbin et al.....	6
Das Rangfolgemodell nach Schindler .....	7
Die G-Position.....	7
Welche Teams gibt es in der Schule? .....	8
Führungsteam .....	8
Kollegenteams.....	8

© GPZ-SH/dragonboard-institut, DE-25548 Kellinghusen, Schleswig-Holstein, Deutschland (2018)

published by dragonboard-publisher, Kellinghusen,

*Nota bene: Ich weiß, dass auch Sie versucht sein könnten, dieses Werk zu kopieren, um u.a. die eigenen Kosten zu senken. Dafür habe ich volles Verständnis. Ich habe jedoch viel Zeit, auch „Lehrzeit“, und Lehrgeld für Ausbildungen investiert, um auf diesen Kompetenzstand zu kommen. Menschen, die dies anerkennen, kaufen sich dieses Buch/Skript.*

*Für alle anderen ist die Vervielfältigung schlicht verboten. Denn:*

*Das Werk ist in all seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen vom deutschen Urheberrechtsgesetz gesteckten Grenzen ist ohne Zustimmung des Verlages oder des/r Autors/en nicht zulässig und daher strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung oder Einspeicherung in elektronische Systeme.*

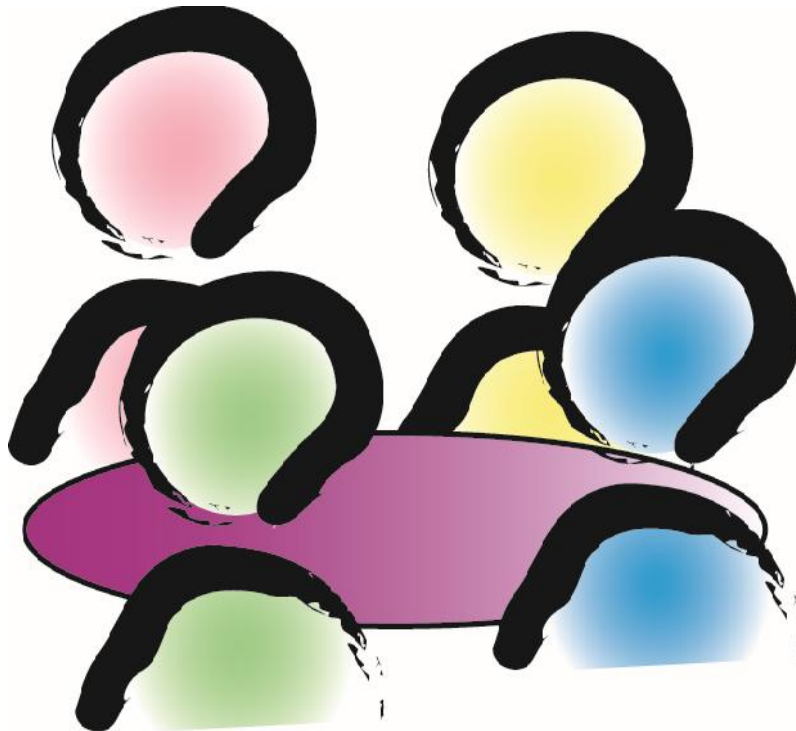
Kontakt: dragonboard-institut@outlook.de

## Was ist ein Team?

	 <b>Bushaltestelle</b>	 <b>Sportmannschaft</b>
<b>Ziele</b>	unverbunden, ohne gemeinsames Ziel	auf Zeit verbunden mit gemeinsamer konkreter Zielsetzung
<b>Rollenverteilung</b>	eine Rollendifferenzierung ist nicht erkennbar	die Rollen und Aufgaben sind klar verteilt und allen Beteiligten bekannt
<b>Verbindlichkeiten</b>	unverbindliches Nebeneinander oder eher zufälliges Zusammenwirken	Verbindlichkeiten in Hinblick auf gemeinsame Treffen und Arbeitsabläufe mit wechselseitigen Abhängigkeiten
<b>Aktivität</b>	passives Warten	jeder Einzelne trägt aktiv zur Lösung der Aufgabe bei
<b>Verantwortung</b>	keine gemeinsame Verantwortung für das Ergebnis	gemeinsame Verantwortung für das Arbeitsergebnis nach außen

nach Gellert/Nowak (2004)

## Definition „Team“



**Teams sind Arbeitsgruppen aus 2 bis 8 Fachleuten, die gemeinsam an einer definierten Aufgabe, in einem Projekt oder an einem Problem arbeiten, bei Integration unterschiedlichen Fachwissens und nach bestimmten *gemeinsam* festgelegten Regeln.**

**Die Aufgabe liegt außerhalb des Teams,  
das Fachwissen ist nicht redundant vertreten.**

*Beispiel „OP-Team“: 1 Anästhesist, 1 Chirurg, 1 Schwester; Aufgabe ist der Patient vor ihnen.*

## Wie bilden sich die Teams?

Teams bilden sich gemäß den Anforderungen der Aufgabe, d.h. nach für die Aufgabe benötigten Kompetenzen.

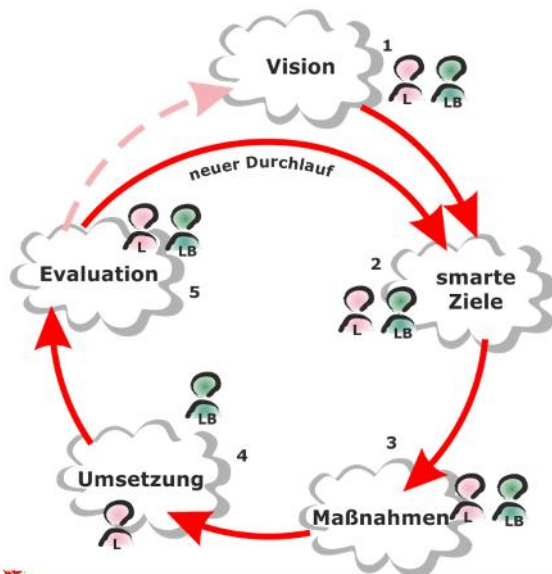
Die Qualität der vom Team geleisteten Arbeit hängt

- von den vorhandenen Kompetenzen
- von der Kooperationsbereitschaft der einzelnen Teammitglieder ab.

Durch entsprechende Vorbereitung muss gewährleistet sein, dass es innerhalb des Teams keine sozialen Reibungen gibt, die zu einem Qualitätsverlust führen.

## Wie werden die einzelnen MitarbeiterInnen/die Teams geführt

### Entwicklungs - Kreislauf



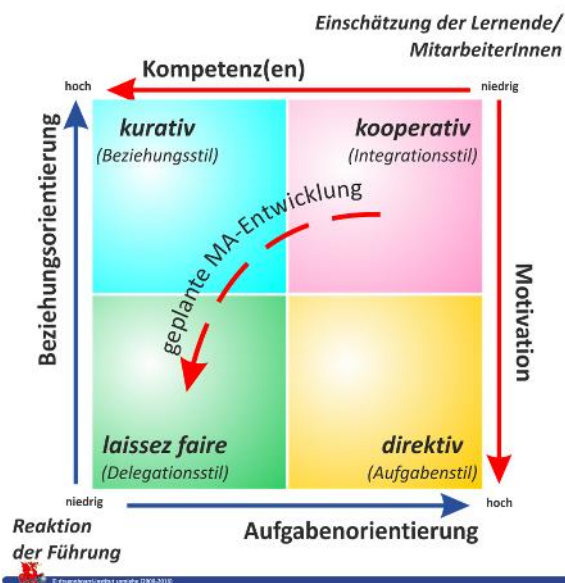
Teams organisieren sich in der Regel selbst. Dafür benötigen sie einen Rahmen, der durch Ziel-Leistungsvereinbarungen formuliert wird. Im Rahmen dieser ZLV werden Entwicklungs- und Leistungsziele SMART und die dazu gehörenden Maßnahmen formuliert.

Legende: LB=Lernbegleiter/Vorgesetzter; L=Lernende/Mitarbeiter

Zur ZLV wird in der Regel 14 Tage vorher schriftlich eingeladen. Inhalte des Gesprächs sind

- Reflexion der letzten Periode
- Stärken und Entwicklungsfelder
- Ziel- und Maßnahmenformulierung; Zielzeit.

### Entwicklungsorientierte Führung



Der dazu gehörende Führungsstil ist der kooperative oder höhere, die Verantwortung des MA fordernde Führungsstile.

**Dazu müssen sich die Vorgesetzten kritisch selbst hinterfragen, ob sie zu einem solchen Führungsverhalten in der Lage sind.**

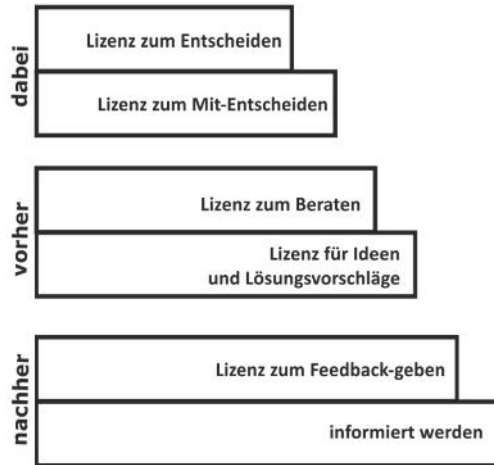
Zu diesem Führungsverhalten gehört, dass sich die Vorgesetzten nicht über Berichte, sondern durch eigenen Augenschein über die Fortschritte und die Bedingungen bei der Arbeit informieren.

Dieser Teil des Führungsverhaltens dient weniger der Kontrolle als vielmehr der Fürsorge und Wertschätzung!



## Welche Lizenzen erhalten die Teams?

### Beteiligungsstufen



Zu einer kooperativen Führung gehört, dass allen Mitarbeitern deutlich ist, mit welcher Beteiligungslizenz sie ausgestattet sind.

Das ist vor allem dann wichtig, wenn die Vorgesetzten Aufgaben und Verantwortung delegiert.

Empfehlenswert ist die Vergabe der Lizenzen vom Typ „vorher“ und „dabei“.

## Welchen Sinn macht es, Teamstrukturen einzuführen?

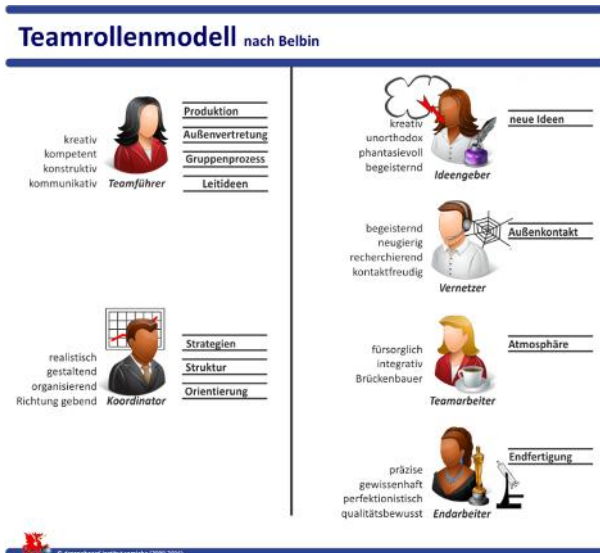
Teamstrukturen dienen folgenden Zwecken:

- Demokratisierung des Unternehmens und Einführung flacher Hierarchien
- Übertragung von Verantwortung und damit Zeichen von Zu- und Vertrauen der Führung ihren MA gegenüber
- Erhöhung der innerbetrieblichen Transparenz
- Erhöhung des Gefühls von Zugehörigkeit
- Mobilisierung von individuellen Stärken
- Erhöhung des Engagements der MA durch Einführung positiver Abhängigkeiten und einer individuellen Verantwortlichkeit innerhalb der Teams (es ist schwerer, sich zu verdrücken!)
- Entlastung der MA von Arbeiten, die nicht zu ihren Stärken gehören
- Erhöhung der Arbeitsqualität durch Nutzung aller Kompetenzen innerhalb des Teams
- Erkennen von und Identifikation mit Teamerfolgen

## Wie sind Teams aufgebaut? Welche Rollen werden verteilt?

Es gibt zwei Organisationsmodelle von Team, das Teamrollen- und das Rangfolgenmodell.

### Teamrollenmodell nach Belbin et al.



Das Teamrollenmodell geht davon aus, dass Teammitglieder entsprechend ihrer individuellen Stärken zusätzliche Aufgaben im Team übernehmen. Es gibt:

#### Leiter / Moderator

Führung im Teamprozess, sowohl was die Aufgabe als auch die Gruppendynamik betrifft.

Rolle erfordert Fachkenntnis und Kreativität, aber auch Charisma, oder mindestens von den anderen Teammitgliedern anerkannte Autorität; beherrscht die Balance zwischen Aufgaben- und beziehungsorientierter Führung, kann delegieren, kennt Strukturen und Ressourcen.

Abb. 1: Gruppenrollenmodell nach Belbin et al.

Teamrolle	Aufgabe
<b>Koordinatorin / Umsetzerin</b>	ist die Praktikerin/leitende Handwerksmeisterin im Leitungsteam; kümmert sich im Wesentlichen um die Erfüllung der Aufgabe; sie ist die Realistin, die Pläneschmiedin, die Gestaltgeberin.
<b>Der kreative Ideengeber</b>	ist im Team die Quelle der Innovation. Er regt an, schlägt vor. Seine Ideen sind radikal und originell, keine Abwandlungen von bereits Vorhandenem: Er nervt durch Nachfragen und nachträgliche Änderungsvorschläge, denkt in großen Strukturen und nicht ans Detail.
<b>Die Vernetzerin</b>	stellt den Kontakt mit den relevanten Umwelten her; beschafft die notwendigen Informationen, Ideen und Ressourcen von außen in das Team. Sie ist kommunikativ, „leicht und locker“, Diplomatin und Verkäuferin.
<b>Der Teamarbeiter</b>	sorgt sich um das Wohlergehen im Team, ist fürsorglich und kurativ. Er spürt am ehesten die Bedürfnisse des Teams oder einzelner Teammitglieder. Unterstützt, wo er kann, kennt die privaten Umstände, in denen die Teammitglieder leben.  Er ist dem Ganzen gegenüber loyal, obwohl er gelegentlich auch Partei ergreift. Er sorgt dafür, dass alle an der Arbeit beteiligt sind und integriert die Außenseiter.
<b>Detailarbeiterin / Vollenderin</b>	Sie ist die genaue, die präzise, die penible. Sie ist erst zufrieden, die Aufgabe auch im letzten Detail perfekt gelöst wurde.  Ihre Motivation entspringt der Befürchtung, es könne etwas schief gehen. Deswegen prüft sie, sichert zweimal ab, drückt auf Tempo, um nicht Termine zu verschwitzen und arbeitet noch, wenn schon andere eine neues Ziel vor Augen haben.

## Das Rangfolgemodell nach Schindler

Das Rangfolgenmodell geht davon aus, dass die einzelnen Teammitglieder in einer Hierarchie arbeiten.

**Alpha** ist die Teamleiterin. Sie ist für die Gesamtleitung verantwortlich. Ihre Aufgabe entspricht dem Leiter. Sie ist die Ideenträgerin und die Identifizierungsgestalt des Teams für die Mehrzahl der Teammitglieder.

Je nach Persönlichkeit unterscheidet man drei Typen von Alphas:

**Der gruppenorientierte Alpha** – er hat den Focus auf der Gruppe und ist sensibel für ihre Bedürfnisse und Interessen.

**Der narzisstische Alpha** –er verführt die anderen, ihm zu folgen. Dabei hat er sich und nicht die Gruppe im Fokus.

**Der heroische Alpha** –er ist der „Führer“ und verfügt über das notwendige Imponiergehabe. Er ist das Leitbild der Gammas und sie folgen ihm, selbst wenn die Entscheidungen des Alphas sich gegen die Gammas richten.

**Beta** ist der Koordinator nach Belbin. Er ist sachorientiert und besticht durch logische Argumente. Er bezieht seine Autorität durch seine Leistung und von der Gunst des Alpha, von dem er abhängig ist. Seine Bindung an die Gruppe erfolgt über Alpha. Versagt Beta, lässt Alpha ihn fallen. Fällt Alpha, fällt Beta mit.

### Rangfolgen-Modell nach Schindler

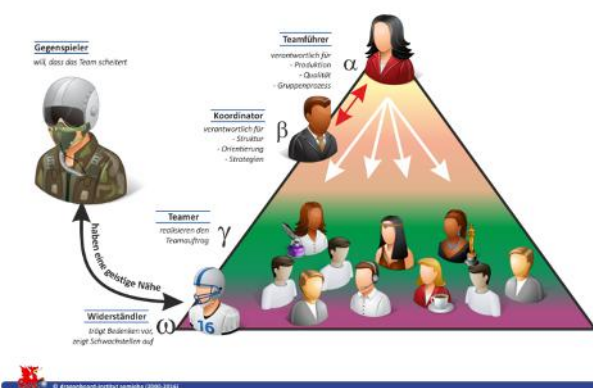


Abb. 2: Rangfolgemodell nach Schindler

Alle anderen Rollen werden durch die **Gammas** wahrgenommen. Sie identifizieren sich voll mit Alpha und sind die wirklichen Arbeiter im Team. Sie schätzen die Anonymität der Gruppe, denn sie neigen nicht dazu, sich nach vorne in Licht zu drängen. Sie erwarten von Alpha, dass er sich mutig und fürsorglich für sie in den Kampf begibt und sie schützt.

Neu im „Verein“ ist der **Omega**. Er ist der Zweifler und Bremser im Team. Er ist geneigt, die Richtung aufzugeben und sich gegen das Team zu stellen.

Omega hängt immer hinter dem Gruppen- und Arbeitsprozess hinterher; je größer sein Abstand zur Gruppe ist, umso mehr Aufmerksamkeit kann er auf sich binden.

In dieser Rolle ist er wichtig, denn er sorgt für ein Zusammenrücken der anderen Teammitglieder. Er sammelt auf sich die negativen Projektionen des Teams. Er symbolisiert den äußeren Gegner „G“ und dessen Bestreben, das Erreichen des Projektziels zu boykottieren.

Omega ist ein direkter Gegenspieler zu Alpha, dessen Aggression er spürt und gleich beantwortet. Damit unterstützt er Alpha im Gruppenintegrationsprozess, denn er verhindert, dass sich Aggressionen einzelner Teammitglieder gegen andere richten.

Die Omega-Position kann folgende äußere Formen annehmen:

- **der Querulant:** heroisches Auftreten, ruft stets zur Umkehr auf;
- **der Versager:** ängstlich, ambivalent, zögerlich
- **der Hofnarr:** schwach und schalkhaft

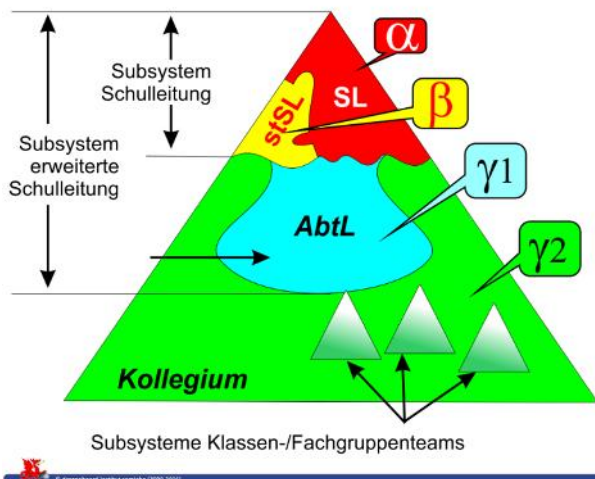
## Die G-Position

G steht für Gegner. G steht außerhalb des Teams. Er ist eine Person, Gruppe oder Institution, von der sich die Gruppe abhebt. G ist der direkte Gegenspieler zum Alpha und trägt in dieser Position zur Herausbildung von gruppendynamischen Prozessen bei.



## Welche Teams gibt es in der Schule?

### Teams und Subsysteme in der Schule



In Anlehnung an das Rangfolgenmodell lassen sich in einer Schule folgende Teamstrukturen installieren:

### Führungsteam

und Vorbild sind SL und stellvSL. Die Idealbesetzung ist ein SL, der alle Eigenschaften eines Teamführers (siehe Teamrollenmodell nach Belbin) als Stärken für sich proklamieren kann. SL hat Visionen, kann begeistern und bezieht seine Autorität aus einer Mischung von Charisma, fachlicher und kommunikativer Kompetenz und menschlicher Zugewandtheit.

Dort, wo SL seine Entwicklungsfelder hat, überzeugt stellvSL mit seinen Stärken. In dem Fall, dass der SL ein strukturierter Mensch ist (mag Zahlen lieber als Menschen, erfüllt Kennzahlen, braucht Vorschriften und Handbücher, ...) muss der stellvSL die Teamführereigenschaften besitzen. Nach außen sind sie perfekt funktionierendes Team und liefern ihren „Kunden“, den MA, Alles, was die zu einem angenehmen und qualitativ hochwertigen Arbeiten benötigen: Ziel, Zeit, Zuwendung.

Die Abteilungsleiter unterstützen in ihrer Heterogenität die Schulleitung.

Unproduktiv sind Konstruktionen, in denen Stärken mehrfach und ohne Rollenzuteilung im engeren oder erweiterten Schulleitungsteam vorhanden sind. Daher sind bei der Auswahl des Führungspersonals nicht die Geschmeidigkeit der Kandidaten, sondern ihr Stärkenprofil und der Bedarf des Teams von entscheidender Wichtigkeit.

### Kollegenteams

Die Kollegenteams sind die anderen Subsysteme. Sie werden nach den gleichen Gesichtspunkten zusammengesetzt. Notwendig für eine Erfüllung des Kernprozessauftrages ist es, dass die MA regelmäßig in sozialen Training den wertschätzenden Umgang miteinander trainieren und so die innere Reibung verringern.